

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN REJANG LEBONG**

SKRIPSI



**Oleh
DESIANTY ROHKI MANIK
NPM C1C112033**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI EKSTENSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU
2014**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN REJANG LEBONG**

SKRIPSI



*Diajukan Kepada Universitas Bengkulu
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Ekonomi (S.E)*

**Oleh
DESIANTY ROHKI MANIK
NPM C1C112033**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI EKSTENSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU
2014**

**Skripsi oleh DESIANTY ROHKI MANIK ini
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji**

Bengkulu, 30 Juni 2014

Pembimbing



Abdullah, SE., M.Si. Ak, CA
NIP. 19680728 1998 02 1001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Ekstensi Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Syamsul Bachri, SE., M.Si
NIP. 19560102 1986 03 1002

Skripsi oleh **DESIANTY ROHKI MANIK** ini
Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
Pada Hari: **Senin, 30 Juni 2014**

Bengkulu, 30 Juni 2014

Dewan Penguji:

Penguji I,

Abdullah, SE., M.Si. Ak, CA
NIP. 19680728 1998 02 1001

Penguji II,

Robinson, SE., M.Si. Ak, CA
NIP. 19760308 2000 03 1003

Penguji III,

Baihaqi, SE., M.Si. Ak, CA
NIP. 19700603 1999 03 1001

Penguji IV,

Nita Aprila, SE., M.Si. Ak, CA
NIP. 19750415 2001 12 2001

Mengetahui,

a.n Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Fahrudin JS. Pareke, SE., M.Si
NIP. 19710914 199903 1 004

MOTTO

☺ Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur. **(Filipi 4 : 6)**

☺ Akuilah Dia dalam segala lakumu, maka Ia akan meluruskan jalanmu. **(Amsal 3 : 6)**

☺ Jadi jika seorang tahu bagaimana ia harus berbuat baik, tetapi ia tidak melakukannya, ia berdosa. **(Yakobus 4 : 17)**

☺ Bersukacitalah dalam pengharapan, sabarlah dalam kesesakan, dan bertekunlah dalam doa! **(Roma 12 : 12)**

☺ Dan di atas segala pengertian, keinginan, dan kebutuhanku, kiranya kehendak Tuhanlah yang terjadi ... **(dc_claire)**

☺ There can be miracles, when you believe,,
Though hope is frail, it's hard to kill,,
Who knows what miracles, you can achieve,,
When you believe, somehow you will,,
You will when you believe,,
(When You Believe_Mariah Carey n Whitney Houston)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan dengan tulus dan penuh sukacita kepada:

*Orangtuaku Tercinta
Bilson Manik dan Rospita Naibaho, SKM*

*Kedua adikku Tersayang
Deslan Marulitua Manik dan Daniel Dwi Putra Manik*

*Terimakasih untuk kasih sayang, doa, motivasi, perhatian dan pengertiannya selama ini.
Kalian adalah My Mood Booster...*

*Dan terkhususnya untuk
Almamaterku Tercinta*

Special Thanks To...

- ☺ *My Jesus Christ, Kekuatan di hidupKu, Sang JuruslamatKu, yang tak pernah henti-hentinya memberikan berkat dan anugrah terindah dalam hidupKu.*
- ☺ *Kedua Orang Tua Ku Tercinta, Bilson Manik dan Rospita Naibaho, SKM yang selalu tulus menyayangi, mendoakan, memberi motivasi, dan membimbing aku dengan penuh kasih sayang dan penuh kesabaran.*
- ☺ *Kedua AdikKu Tersayang (Deslan M. Manik dan Daniel D. Manik) yang selalu membantu dan memberi semangat kepadaKu. I Love U So Much My Bro..*
- ☺ *Bapak Abdullah, SE., M.Si. Ak, CA selaku Dosen Pembimbing SkripsiKu. Terima kasih banyak atas bimbingan, saran, motivasi, dan bantuan serta kesabarannya sehingga terselesaikan Skripsi ini.*
- ☺ *Bapak Robinson, SE., M.Si. Ak, CA, Bapak Baihaqi, SE., M.Si. Ak, CA dan Ibu Nila Aprilia, SE., M.Si. Ak, CA selaku Dosen Penguji SkripsiKu. Terima kasih atas saran, nasehat, bimbingan dan motivasinya sehingga terselesaikan Skripsi ini.*
- ☺ *Bapak Dr. Husaini, SE., M.Si. Ak selaku Dosen Pembimbing AkademikKu. Terima kasih atas bimbingannya selama ini. Serta kepada Seluruh Dosen-dosen Pengajar Akuntansi, terima kasih untuk seluruh ilmunya untuk kami dan ilmu ini akan Ku jadikan bekal dalam menghadapi masa depan.*
- ☺ *My Best Friend: Juni Tarida yang telah berjuang bersama-sama selama 2 tahun ini. God Bless Us..*
- ☺ *My Sweet Mio (BD 6629 EH) yang selalu setia menemani hari-hariKu..*
- ☺ *Keluarga Besar KMD BIKERS CHAPTER BENGKULU. Terima kasih telah menjadi Keluarga KeduaKu, tempat Ku berbagi dalam suka maupun duka, tempat Ku kembali tersenyum setelah cemberut bahkan menangis dalam pengerjaan Skripsi ini. Terima kasih untuk pelayanan ini, kebersamaan ini, dan semangat serta doa yang kalian berikan. Kiranya kebersamaan ini tetap terjaga dan kapan kita Touring lagi??? hehe.. Love U So Much Guys..*
- ☺ *Teman KKN UNIB Periode 70 Tahun 2013 Desa Teluk Sepang 1 (Darwin, Dame, Arya, Jordan, Wawan, Rega, Repolis dan Anita). Terima kasih untuk kebersamaan kita.. Miss U Guys..*
- ☺ *Teman-teman seperjuanganKu Konversi Akuntansi UNIB Kelas C Tahun 2012.*
- ☺ *AlmamaterKu.*



PROGRAM STUDI AKUNTANSI EKSTENSI FAKULTAS EKONOMI UNIB

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

**“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN REJANG LEBONG”**

yang diajukan untuk diuji pada tanggal, 30 Juni 2014 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar sarjana dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Bengkulu, 30 Juni 2014

Pembuat pernyataan,



DESANTY ROHKI MANIK

THE EFFECT OF BUDGETING PARTICIPATION AND WORKING EXPERIENCE TOWARD MANAGERIAL PERFORMANCE IN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH OF REJANG LEBONG REGENCY

by:
Desianty Rohki Manik ¹⁾
Abdullah, SE., M.Sc. Ak, CA ²⁾

ABSTRACT

This study aims to obtain empirical evidence about the effect of budget participation and work experience of the managerial performance. Data were collected by distributing questionnaires to officials structural and functional official representatives of each installation of existing health care facilities in the General Hospital Rejang Lebong. The questionnaire distributed to 50 respondents, but only 48 questionnaires that can be analyzed or processed. Analysis of the data in this study using simple regression analysis with the help of computer program that SPSS version 16 (Statistical Package for Social Science). Independent variables in this study are budgeting participation and working experience while Dependent variable in this study is the performance of managerial.

The first hypothesis testing results indicate that budgeting participation has a positive effect on managerial performance. The second hypothesis testing results show that variable work experience does not affect the managerial performance.

Keywords: Budgeting Participation, Work Experience and Managerial Performance.

¹⁾ Candidates for Bachelor of Economics (Accounting)

²⁾ Supervisor

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN REJANG LEBONG

Oleh:
Desianty Rohki Manik ¹⁾
Abdullah, SE., M.Si. Ak, CA ²⁾

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengalaman kerja terhadap kinerja manajerial. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada pejabat struktural dan perwakilan pejabat fungsional dari masing-masing instalasi sarana pelayanan kesehatan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Kuesioner disebarkan kepada 50 responden, tetapi hanya 48 kuesioner yang dapat dianalisis atau diolah. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan Program Komputer yaitu SPSS Versi 16 (*Statistical Package for Social Science*). Variabel Independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran dan pengalaman kerja sedangkan Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pengalaman Kerja dan Kinerja Manajerial.

¹⁾Calon Sarjana Ekonomi (Akuntansi)

²⁾Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan penyertaannya lah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong”**.

Skripsi ini merupakan rangkaian proses panjang yang penulis lalui untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu. Selama penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan, motivasi, baik secara moral dan material. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc. Ak selaku Rektor Universitas Bengkulu.
2. Bapak Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.
3. Bapak Syamsul Bachri SE., M.Si, selaku Ketua Program Ekstensi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.
4. Bapak Dr. Husaini, SE., M.Si. Ak, CA selaku Dosen Pembimbing Akademik atas bimbingannya selama ini.
5. Bapak Abdullah, SE., M.Si. Ak, CA selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang banyak memberikan bimbingan, masukan, saran, koreksi, motivasi dan bantuan serta kesabaran dalam proses penulisan skripsi ini.
6. Bapak Robinson, SE., M.Si. Ak, CA, Bapak Baihaqi, SE., M.Si. Ak, CA dan Ibu Nila Aprilla, SE., M.Si. Ak, CA selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah memberikan masukan-masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Pengajar Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan berbagai fasilitas bantuan selama masa kuliah.
8. Seluruh Staf Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu yang telah membantu selama ini.

9. Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong sebagai tempat penelitian, yang telah memberikan izin, kesempatan dan waktu untuk penelitian ini.
10. Seluruh teman-teman Konversi Kelas C Angkatan 2012, Juni, Ageng, Santi, Anggun, Iwan, Arsyah, Tomi, Kak Wika, Martha dan lainnya.
11. Seluruh teman-teman seperjuangan dalam pengerjaan dan penyelesaian Skripsi ini, Arya, Tiwi, Dame, Desy, Destu, Hendra, Karan, Redi dan lainnya.
12. Kedua Orangtuaku tercinta, kedua adikku tersayang, dan seluruh keluarga besarku yang telah memberikan doa, semangat, motivasi, material yang tak terhingga selama kuliah dan dalam penulisan skripsi ini.
13. Seluruh pihak yang turut memberikan andil, yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam penyelesaian skripsi ini, terima kasih banyak.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan. Akhirnya penulis mohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

Bengkulu, 30 Juni 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
SPECIAL THANKS TO.....	vi
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS / SKRIPSI.....	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup atau Batasan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Anggaran	
2.1.1 Pengertian Anggaran	10
2.1.2 Fungsi Anggaran	12
2.1.3 Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik	14
2.1.4 Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran	19
2.1.5 Faktor Manusia Dalam Penyusunan Anggaran.....	20
2.2 Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	
2.2.1 Pengertian Partisipasi	21
2.2.2 Hubungan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	23
2.3 Pengalaman Kerja	
2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja	24
2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Bekerja	26
2.3.3 Pengukuran Pengalaman Kerja	28
2.3.4 Cara Memperoleh Pengalaman Kerja	29
2.3.5 Hubungan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Manajerial	30

2.4	Kinerja Manajerial	
2.4.1	Pengertian Kinerja.....	31
2.4.2	Tujuan Penilaian Kinerja.....	34
2.4.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	35
2.4.4	Indikator Kinerja	36
2.5	Penelitian Terdahulu	38
2.6	Pengembangan Hipotesis	39
2.6.1	Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial... ..	39
2.6.2	Pengalaman Kerja dan Kinerja Manajerial	42
2.7	Kerangka Pemikiran.....	43

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian.....	44
3.2	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	44
3.2.1	Variabel Dependen.....	44
3.2.2	Variabel Independen	45
3.2.1.1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	45
3.2.2.2	Pengalaman Kerja	46
3.3	Lokasi Penelitian.....	47
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	47
3.5	Metode Pengumpulan Data	51
3.6	Metode Analisis Data.....	53
3.6.1	Uji Kualitas Data.....	53
3.6.1.1	Uji Validitas	53
3.6.1.2	Uji Reliabilitas	53
3.6.2	Uji Asumsi Klasik.....	54
3.6.2.1	Uji Normalitas.....	54
3.6.2.2	Uji Multikolonieritas.....	54
3.6.3	Uji Hipotesis	55
3.6.3.1	Uji F	55
3.6.3.2	Koefisien Determinasi (R^2).....	56
3.6.3.3	Uji t	56

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Data.....	58
4.2	Deskripsi Responden.....	58
4.3	Statistik Deskriptif Variabel.....	60
4.4	Analisis Rata-rata Frekuensi	63
4.5	Uji Kualitas Data.....	66
4.5.1	Uji Validitas	66
4.5.2	Uji Reliabilitas	67
4.6	Uji Asumsi Klasik.....	68
4.6.1	Uji Normalitas	68
4.6.2	Uji Multikolonieritas.....	68

4.7 Hasil Pengujian Hipotesis	69
4.7.1 Uji F	69
4.7.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	70
4.7.3 Uji t	70
4.8 Pembahasan.....	72
4.8.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	72
4.8.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Manajerial..	73
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Implikasi Penelitian.....	76
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	76
5.4 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya.....	77
 DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 3.1 Ringkasan Instrumen Pengukuran Variabel.....	47
Tabel 4.1 Deskripsi Data.....	58
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Secara Umum.....	59
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	61
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Rata-rata Frekuensi Jawaban.....	63
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	66
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	67
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas.....	68
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolonieritas.....	69
Tabel 4.10 Hasil Uji F.....	70
Tabel 4.11 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	70
Tabel 4.12 Hasil Uji t.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran.....	43
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Daftar Nama Kepegawaian PNS RSUD Kabupaten Rejang Lebong

Lampiran 3 Struktur Organisasi RSUD Kabupaten Rejang Lebong

Lampiran 4 Surat Izin Penelitian dari UNIB

Lampiran 5 Surat Izin Telah Melakukan Penelitian dari RSUD Kabupaten Rejang
Lebong

Lampiran 6 Tabulasi Data

Lampiran 7 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Lampiran 8 Statistik Deskriptif Tabel Frekuensi

Lampiran 9 Hasil Uji Kualitas Data (Reliabilitas)

Lampiran 10 Hasil Uji Kualitas Data (Validitas)

Lampiran 11 Hasil Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolonieritas dan
Heterokedastisitas)

Lampiran 12 Hasil Uji Persamaan Model (Uji F dan Koefisien Determinasi)

Lampiran 13 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai organisasi sektor publik, dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik dari pemerintah pusat sampai ke pemerintah daerah. Tuntutan pelayanan terbaik dan berkualitas yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena setiap perencanaan anggarannya harus dimonitor oleh Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah).

Dalam setiap instansi pemerintah, anggaran memiliki peranan yang sangat penting. Anggaran menjadi pokok utama dalam pencapaian sebuah kinerja. Kinerja setiap instansi pemerintah tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya anggaran. Mardiasmo (2009) dalam Halim (2013) mendefinisikan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Fungsi anggaran adalah sebagai alat perencanaan yang salah satunya digunakan untuk menentukan indikator kinerja. Secara singkat dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan organisasi publik yang meliputi informasi anggaran belanja, pendapatan, dan aktivitas yang dilakukan.

Proses penyusunan anggaran perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti : kapasitas pegawai, sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber dana. Penyusunan anggaran harus berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan pokok yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan hal ini, maka untuk mengukur tingkat pencapaian atas rencana yang ditetapkan dengan sasaran yang ingin dicapai perlu dilakukan evaluasi atas kinerja. Akan tetapi, sering terjadi permasalahan dalam besarnya dana yang ditetapkan untuk setiap instansi pemerintah. Dana yang diajukan sering tidak sesuai dengan dana yang direalisasikan, sehingga setiap instansi pemerintah berupaya dalam memaksimalkan kinerja dengan anggaran yang terbatas tersebut.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga sangat penting. Jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan keinginan atasan tidak disertai dengan partisipasi bawahan maka bisa menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk memenuhinya. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun berdasarkan kehendak bawahan saja juga akan menimbulkan rendahnya motivasi dari bawahan untuk mencapai target-target yang dioptimalkan. Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini, partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (Bawono dalam Kurniawan, 2012).

Akan tetapi, partisipasi penyusunan anggaran tidak akan secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan faktor-faktor eksternal dan internal

yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Dukungan faktor eksternal disini adalah dukungan dari seluruh instansi yang berkaitan dalam proses pengajuan anggaran sampai pada realisasi anggaran tersebut. Sedangkan dukungan faktor internal disini adalah kerja sama antar pegawai dan pengalaman kerja para pegawai di masing-masing instansi. Pengalaman kerja didapatkan pada pegawai yang telah memiliki jam kerja lebih banyak yang diharapkan akan mempunyai berbagai macam pengalaman dalam memecahkan bermacam-macam persoalan, sesuai dengan kemampuan individual masing-masing pegawai. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap pegawai mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi, *skill* yang dimiliki pegawai lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan efisien, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja. *Skill* seseorang dalam melaksanakan tugas dan kegiatannya didapat seiring dengan masa kerja dibidang yang ditekuni. Keberhasilan pegawai dalam mencapai prestasi kerja atau kinerja yang tinggi kemungkinan ada hubungannya dengan pengalaman kerja dari pegawai.

Ada beberapa faktor yang diduga penyebab kinerja pegawai instansi pemerintah rendah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan masih lemah dimulai dalam proses perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan atau penatausahaan, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan dan pengawasan serta kurangnya pengalaman dalam mengemban tanggung jawabnya masing-masing. Partisipasi penyusunan anggaran sangat berpengaruh pada sistem pengelolaan keuangan. Keterlibatan dua pihak atau lebih dalam penyusunan

anggaran mempermudah dalam proses pengelolaan keuangan, karena mereka tahu betul mengenai apa yang harus dikerjakan dalam pengalokasian dana tersebut dengan tepat. Pengalaman kerja pun memiliki pengaruh yang cukup signifikan. Dengan adanya pengalaman kerja pegawai dibidang keuangan, sehingga pegawai tidak kaku lagi dalam menjalankan sistem keuangan tersebut dan dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Dan oleh karena hubungan faktor-faktor diatas, diharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik dan memberikan kinerja semaksimal mungkin.

Kabupaten Rejang Lebong memiliki 1 Rumah Sakit Umum Daerah Tipe C yang berdiri sejak tahun 1970. Sejak tahun 2012 Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong telah menjadi Semi BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) dan dalam wacana Pemerintah Daerah Kabupaten Rejang Lebong mengharapkan RSUD Kabupaten Rejang Lebong akan menjadi BLUD murni di tahun 2016. Sampai saat ini, RSUD Kabupaten Rejang Lebong masih mendapatkan bantuan dana dari Pemerintah Daerah untuk anggaran belanja per tahunnya.

Dalam hal penyusunan anggaran di RSUD Kabupaten Rejang Lebong sering terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan pencapaian kinerja. Sebagai contoh adalah pihak RSUD Kabupaten Rejang Lebong mengajukan anggaran untuk pembelian alat-alat kesehatan penunjang kinerja medis, akan tetapi dari pihak Pemerintah Daerah tidak menyepakati usulan tersebut dengan alasan dana tidak tersedia. Dengan alasan dana yang tidak tersedia tersebut, maka terjadilah keterbatasan anggaran pada proses pencairan, jadi anggaran yang dicairkan tidak sesuai dengan anggaran pada saat pengajuan. Dan juga pada proses pencairan dana harus melalui tahapan persetujuan atau pun birokrasi yang panjang, sehingga

memakan waktu yang cukup lama dari saat pengajuan. Oleh karena proses pencairan anggaran untuk pembelian alat-alat kesehatan penunjang kinerja medis ini cukup lama, maka berdampak dengan pengadaan alat-alat penunjang kesehatan di RSUD Kabupaten Rejang Lebong yang menjadi lambat, sehingga alat-alat penunjang kesehatan pun menjadi minim atau kurang lengkap. Dengan minimnya alat-alat penunjang kesehatan di RSUD Kabupaten Rejang Lebong, masyarakat beranggapan bahwa RSUD Kabupaten Rejang Lebong belum mampu untuk menangani pasien dengan berbagai penyakit dan masyarakat pun lebih memilih untuk rujuk ke Rumah Sakit lain. Oleh karena itu sangat dibutuhkan partisipasi penyusunan anggaran, baik dari pihak eksternal maupun internal agar Pemerintah Daerah maupun pihak dari RSUD Kabupaten Rejang Lebong sendiri pun menyadari penuh akan dampak yang ditimbulkan sehingga penyusunan anggaran hendaknya berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal, sehingga dapat menghapus pandangan negatif masyarakat Kabupaten Rejang Lebong tentang kinerja pelayanan RSUD Kabupaten Rejang Lebong ini.

Peneliti memilih Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong sebagai objek penelitian karena telah diterapkannya anggaran berbasis kinerja pada RSUD Kabupaten Rejang Lebong ini. Serta status RSUD Kabupaten Rejang Lebong yang masih Semi BLUD dan diharapkan pada tahun 2016 nanti akan menjadi BLUD yang murni, sehingga menarik perhatian peneliti untuk lebih mendalami sistematika penyusunan anggaran di RSUD Kabupaten Rejang Lebong ini. RSUD

Kabupaten Rejang Lebong dengan statusnya ini dituntut untuk mampu mengelola keuangannya dengan efisien, efektif dan ekonomis agar tercapainya harapan Pemerintah Daerah yang akan menjadikan RSUD Kabupaten Rejang Lebong sebagai BLUD yang murni pada tahun 2016 nanti.

Penelitian-penelitian terkait partisipasi penyusunan anggaran yang dikaitkan dengan kinerja terus berkembang. Hubungan antara variabel tersebut telah diperjelas dengan mencari variabel lain yang mempunyai peranan dalam memperkuat hubungan tersebut. Penelitian-penelitian para peneliti terdahulu pun tidak memiliki kesamaan dalam hasil penelitian yang telah dianalisis. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Mongeri (2013), hasil analisis statistik dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna (2008), hasil analisis statistik dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tidak memiliki pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Oleh karena banyaknya hasil penelitian yang saling bertolak belakang sehingga memungkinkan untuk dikaji ulang. Untuk itu peneliti tertarik untuk mencoba menguji kembali penelitian tersebut dengan menambahkan variabel pengalaman kerja karena mempunyai peranan dalam memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan permasalahan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan kajian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengalaman kerja, maka penulis menuangkannya dalam penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong** “

1.2 Rumusan Masalah

- a. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong?
- b. Apakah Pengalaman Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan permasalahan yang diangkat, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memberi bukti empiris dan melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.
- b. Untuk memberi bukti empiris dan melihat pengalaman kerja dalam mendukung peningkatan kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini terdiri dari kegunaan praktis dan kegunaan teori yang diuraikan dibawah ini :

a. Manfaat Akademik

Kegunaan Akademik dalam penelitian ini adalah penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi yang dapat menunjang untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan masukan bagi penelitian-penelitian yang akan datang mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

b. Manfaat Praktis

Kegunaan Praktis dalam penelitian ini, diharapkan dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran serta informasi bagi Instansi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong dalam mengevaluasi penyusunan anggaran dan pengalaman kerja untuk peningkatan kinerja manajerial.

1.5 Ruang Lingkup atau Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki jabatan struktural dan perwakilan yang memiliki jabatan fungsional dari masing-masing instalasi atau sarana pelayanan kesehatan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Pada bagian partisipasi penyusunan anggaran, untuk mengukur seberapa luas wewenang dan tanggung jawab yang

diberikan kepada responden. Pada bagian pengalaman kerja, untuk mengukur pencapaian kinerja responden berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki.

Agar pembahasan tidak menyimpang dari permasalahan yang diangkat dan memberikan kejelasan interpretasi dan menciptakan kesamaan persepsi, maka perlu adanya batasan masalah yaitu :

- a. Meneliti hubungan partisipasi penyusunan anggaran dalam memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.
- b. Meneliti hubungan pengalaman kerja dalam memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Freeman (2003) dalam Nordiawan (2006) menyatakan bahwa Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber dana yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas.

Mardiasmo (2005) dalam Nordiawan dan Hertianti (2010) menyatakan bahwa Anggaran didefinisikan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, dan penganggaran merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Sementara itu Bastian (2006) dalam Nordiawan dan Hertianti (2010) berpendapat bahwa anggaran merupakan paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.

Pengertian-pengertian di atas mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi keinginan tersebut sering kali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Di sinilah, fungsi dan peran penting anggaran.

Anggaran juga dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Pembuatan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah, merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis yang cukup signifikan. Berbeda dengan penyusunan anggaran di perusahaan swasta yang muatan politisnya relatif lebih kecil. Bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah, anggaran tidak hanya sebuah rencana tahunan, tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya.

Menurut Mardiasmo (2004) dalam Utama (2013) Penganggaran dalam sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas dalam pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Secara singkat dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan organisasi publik yang meliputi informasi anggaran belanja, pendapatan, dan aktivitas yang dilakukan.

Bastian (2006) dan Ulum (2008) dalam Halim (2013) mengatakan bahwa anggaran tidak hanya menyajikan informasi rencana penerimaan dan pengeluaran di masa mendatang, melainkan juga menyertakan data penerimaan dan pengeluaran yang sungguh-sungguh terjadi di masa lalu.

Anggaran publik berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi

mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang (Mardiasmo, 2002) .

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha pemerintah akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Bagi yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Menurut Garrison dan Noreen (2000) menyatakan bahwa “fungsi anggaran adalah pengendalian dan perencanaan. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan, sedangkan pengendalian digunakan untuk menjamin bahwa seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi akan tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan akan dibuat. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh

pemerintah, berupa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2010), anggaran sektor publik juga mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan.

Dengan anggaran, organisasi mengetahui apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

- b. Anggaran sebagai alat pengendalian.

Anggaran organisasi sektor publik dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

- c. Anggaran sebagai alat kebijakan.

Arah atas kebijakan tertentu dapat ditentukan melalui anggaran organisasi sektor publik. Contohnya, apa yang dilakukan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, apakah melakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

- d. Anggaran sebagai alat politik.

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi.

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja.

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

g. Anggaran sebagai alat motivasi.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian. Dengan catatan, anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang, tetapi masih mungkin dicapai” (*challenging but attainable* atau *demanding but achievable*). Maksudnya adalah suatu anggaran itu hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, dan jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah dicapai.

2.1.3 Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2002) dalam Suardana (2009), Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah yang dipresentasikan setiap tahun oleh eksekutif memberi informasi terperinci kepada DPRD/DPR dan masyarakat tentang program-program yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai. Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Dalam penyusunan anggaran ada empat siklus anggaran yang meliputi empat tahap sebagai berikut :

a. Tahap persiapan anggaran.

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

b. Tahap ratifikasi.

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, *salesman ship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

c. Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran.

Dalam tahap ini yang paling penting dan yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan andal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem

akuntansi yang baik meliputi pula dibuatnya sistem pengendalian intern yang memadai.

d. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran.

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah.

Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Menurut Mardiasmo (2002) dalam Suardana (2009), proses penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan, yaitu :

- a. Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah.
- b. Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemprioritasan.
- c. Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
- d. Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Bisnis Dan Anggaran Badan Layanan Umum di Lingkungan Direktorat Jenderal Bina Upaya Kesehatan, Bab II Pasal 4 tentang Penyusunan RBA menyatakan bahwa Satker BLU harus menyusun RBA

tahunan disertai dengan prakiraan RBA tahun berikutnya. RBA tahunan yang dimaksud mengacu kepada Rencana Strategis Bisnis BLU dan Pagu Anggaran Kementerian. Pada Bab II Pasal 6 tentang Penyusunan RBA, di point pertama dijelaskan bahwa RBA disusun berdasarkan atas:

- a. Basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya.
- b. Kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima.
- c. Basis akrual.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013, masing-masing Satker BLU menyusun RBA, menyusun Ikhtisar RBA lalu pengajuan dan pengesahan RBA. Pada Bab II Pasal 9 dan 10 tentang Penyusunan Ikhtisar RBA menyatakan bahwa Ikhtisar RBA digunakan sebagai bahan untuk menggabungkan RBA ke dalam RKA-K/L. BLU mencantumkan penerimaan dan pengeluaran yang tercantum dalam RBA BLU ke dalam pendapatan, belanja, dan pembiayaan dalam Ikhtisar RBA termasuk belanja dan pengeluaran pembiayaan yang didanai dari saldo awal kas dan dihitung berdasarkan basis kas. Belanja BLU yang dicantumkan ke dalam Ikhtisar RBA mencakup semua belanja BLU, termasuk belanja yang didanai dari APBN (Rupiah Murni), belanja yang didanai dari PNPB BLU, penerimaan pembiayaan, dan belanja yang didanai dari saldo awal kas. Pada Bab IV Pasal 13 tentang Pengajuan dan Pengesahan RBA dijelaskan bahwa dalam proses pengajuan RBA, pimpinan BLU mengajukan RBA kepada Menteri dan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. RBA ditandatangani oleh Pimpinan BLU dan diketahui oleh Dewan Pengawas atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri apabila Satker BLU tidak mempunyai Dewan Pengawas.
- b. RBA disertai dengan standar pelayanan minimal, tarif, dan/atau standar biaya layanan.
- c. Dalam hal Satker BLU menyusun RBA menggunakan standar biaya berdasarkan perhitungan akuntansi biaya, RBA dilampiri dengan Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak (SPTJM).

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013, Bab II Pasal 5 tentang Penyusunan RBA dijelaskan bahwa penyusunan RBA dilakukan melalui metode *top down* dan *button up* yang dimulai dari:

- a. *Policy statement* oleh pimpinan.
- b. Tingkat pusat pertanggungjawaban.
- c. Komite anggaran yaitu suatu panitia yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan mengevaluasi anggaran.
- d. Tingkat direksi dan dewan pengawas.

Berdasarkan pasal tersebut diatas, terdapat partisipasi dalam penyusunan RBA dilihat dari metode penyusunan RBA. Penyusunan RBA dilakukan melalui metode *top down* dan *button up*, pendekatan dalam penyusunan RBA ini menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan RBA. Ini adalah bentuk partisipasi pegawai dalam penyusunan RBA.

2.1.4 Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) dalam Dina (2014), pendekatan dalam penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

- a. Pendekatan dari atas ke bawah (*Top-Down Approach*)
- b. Pendekatan dari bawah ke atas (*Bottom-Up Approach*)
- c. Pendekatan Kombinasi antara *Top-Down* dan *Bottom-Up* atau Pendekatan Partisipasi.

Jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan keinginan atasan tidak disertai dengan partisipasi bawahan maka bisa menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk memenuhinya. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun berdasarkan kehendak bawahan saja juga akan menimbulkan rendahnya motivasi dari bawahan untuk mencapai target-target yang optimal. Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang.

Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan *Top-Down* dan *Bottom-Up*. Pendekatan ini dianggap pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara atasan dengan bawahan dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Bisnis Dan Anggaran Badan Layanan Umum di Lingkungan Direktorat Jenderal Bina Upaya Kesehatan, Bab II Pasal 4

tentang Penyusunan RBA menyatakan bahwa penyusunan RBA dilakukan melalui metode *top down* dan *button up* yang dimulai dari:

- a. *Policy statement* oleh pimpinan.
- b. Tingkat pusat pertanggungjawaban.
- c. Komite anggaran yaitu suatu panitia yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan mengevaluasi anggaran.
- d. Tingkat direksi dan dewan pengawas.

2.1.5 Faktor Manusia dalam Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika menerima sasaran-sasaran untuk tahun atau periode yang akan datang. Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2013) menyatakan bahwa penyusunan anggaran merupakan tanggung jawab bagian perencanaan dan didukung penuh oleh personel yang memegang posisi penting dalam manajemen. Jika personel manajemen tingkat bawah atau menengah merasa bahwa manajemen puncak kurang serius dalam penganggaran, atau jika mereka merasa bahwa manajemen puncak hanya menganggap penganggaran sebagai hal tidak menyenangkan yang harus dilakukan, maka perilaku personel manajemen tingkat bawah dan menengah akan kurang antusias. Penganggaran merupakan pekerjaan berat, dan jika manajemen puncak tidak antusias dengan program anggaran, maka orang lain juga tidak akan antusias terhadap program anggaran.

Selama proses penyusunan anggaran, sumber daya-sumber daya organisasi dialokasikan, dan para pimpinan bidang mungkin merasa takut bahwa mereka tidak akan diberi bagian yang adil. Pemikiran dasar dalam memahami manusia adalah

keyakinan bahwa partisipasi berpotensi besar mengatasi masalah dalam suatu organisasi. Peningkatan produktivitas timbul atas adanya kebebasan dalam berkreasi pada tiap individu, yang kemudian pemimpin berperan dalam menciptakan suatu iklim yang memungkinkan para anggota berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan. Pada gilirannya, para individu yang berpartisipasi akan lebih beretika dan baik serta termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2013) menyatakan bahwa manajemen harus menyadari akan faktor manusia dalam penganggaran karena ini adalah faktor yang sangat penting. Mudah untuk menguasai aspek-aspek teknis anggaran tanpa memasukkan aspek manusia, akan tetapi penggunaan data anggaran yang kaku atau tidak fleksibel merupakan keluhan utama dari orang yang kinerjanya dievaluasi dengan menggunakan anggaran. Manajemen harus ingat bahwa maksud penyusunan anggaran adalah untuk memotivasi pegawai dan mengoordinasikan aktivitas. Penggunaan dolar hingga sen dalam anggaran, atau pelaksanaan anggaran yang kaku dan tidak fleksibel biasanya hanya akan menggagalkan maksud di atas.

2.2 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

2.2.1 Pengertian Partisipasi

Menurut Robbins (1982) dalam Putra (2013) menyatakan bahwa “partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu terlibat dalam penyusunan target anggaran, lalu individu tersebut dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran”. Sehingga, sampai

sedemikian pentingnya anggaran partisipasi dalam memainkan peran untuk meningkatkan sikap dan kinerja pegawai.

Menurut Mulyadi (2001) dalam Mongeri (2013) menyatakan bahwa partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan mempunyai dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya. Hal ini dipertegas oleh Halim dkk (2009) dalam Kusuma (2013) yang mana proses penyusunan anggaran bisa dari atas ke bawah bisa juga sebaliknya. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya. Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi. Hal ini disebabkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap banyak faktor seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja serta sikap terhadap suatu organisasi.

Keterlibatan para pimpinan suatu organisasi terkait dengan penyusunan anggaran adalah sebuah partisipasi untuk menentukan tujuan organisasi tersebut. Ketika diaplikasikan dalam perencanaan, partisipasi berarti melibatkan pimpinan

tingkat bawah dan menengah untuk menyusun langkah, serta membuat keputusan mengenai tujuan operasi organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer merasa memiliki dan menumbuhkan pengaruh motivasional terhadap tujuan anggaran. Pada dasarnya partisipasi adalah sebuah proses yang wajar dalam suatu organisasi, dimana individu terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan yang akan berpengaruh terhadap dirinya.

Inti dari partisipasi anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Atasan biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dan sisi lainnya, atasan mempunyai perspektif yang lebih luas atas satuan kerja secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum.

2.2.2 Hubungan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Bagus (2010) dalam Kusuma (2013) menyatakan bahwa anggaran yang telah disusun bisa menjadi tolak ukur terhadap kinerja dan berfungsi suatu dasar untuk melakukan manajemen. Fungsi anggaran seperti penetapan suatu tujuan, pengendalian, dan mekanisme evaluasi kerja dapat memicu berbagai konsekuensi disfungsional, seperti rasa tidak percaya, konflik internal, dan efek samping lainnya yang tidak diinginkan. Namun masalah yang berkaitan dengan proses penyusunan anggaran sebaiknya tidak mengimplikasikan bahwa proses tersebut sebaiknya

ditinggalkan, tetapi menjadi pertimbangan yang hati-hati dibutuhkan guna memperoleh dampak yang diinginkan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Disini partisipasi anggaran yang disusun tidak hanya ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga ada keterlibatan dari bawahan, karena para pekerja maupun bawahan merupakan bagian organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Jika para pimpinan tidak memberikan wewenang kepada bawahannya untuk menetapkan dan menentukan isi anggaran maka partisipasi akan menjadi lemah terhadap penyusunan anggaran. Ini menimbulkan adanya partisipasi semu, yakni tampak berpartisipasi tetapi faktanya tidak. Artinya para pimpinan bidang ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran. Padahal para pimpinan bidang memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan atasannya. Pada sebagian besar organisasi, para pimpinan bidang lebih banyak informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya.

2.3 Pengalaman Kerja

2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Poerwadarminta (1984) dalam Sitanggang (2011) menyebutkan bahwa pengalaman adalah barang apa yang telah dirasai, diketahui, dikerjakan dan sebagainya. Kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut semakin yakin bahwa orang tersebut

mampu melakukan pekerjaan yang diberikan. Penempatan kerja pegawai yang baik dilihat dari pengalaman kerja pegawai, pengalaman kerja merupakan kunci pembuka untuk menciptakan prestasi kerja yang baik, dengan adanya pengalaman kerja dapat menempatkan pegawai sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi.

Pengalaman kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada sebuah organisasi sangatlah penting peranannya. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi sebuah masalah yang muncul. Selain itu pegawai tersebut akan lebih cepat dalam bekerja dan tidak harus beradaptasi dengan tugas yang dijalankan karena sudah memiliki pengalaman. Sehingga organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi karena didukung oleh para pegawai yang sudah berpengalaman di bidangnya masing-masing.

Menurut Manulang (1984) Pengalaman Kerja adalah proses pembentukan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja juga sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh pada suatu instansi, kantor atau sebagainya oleh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang. Seseorang yang sudah memiliki pengalaman kerja pasti akan lebih mudah untuk memahami suatu pekerjaan yang serupa daripada orang yang belum memiliki pengalaman.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Semakin lama seseorang bekerja semakin bertambah pengalamannya terhadap pekerjaannya. Dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ini berarti orang tersebut mempunyai efektifitas kerja yang baik

2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Bekerja

Mengingat pentingnya pengalaman bekerja dalam suatu organisasi, maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Djauzak (2004) dalam Kholiq (2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis, tugas, penerapan, dan hasil. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman bekerja yang lebih banyak.

b. Frekuensi

Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

c. Jenis tugas

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

d. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

e. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Menurut Foster (2001) dalam Sitanggang (2011) menyatakan bahwa ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang pegawai yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

a. Lama waktu/ masa kerja.

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.3.3 Pengukuran Pengalaman Kerja

Menurut Asri (1986) dalam Kholiq (2014), pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Ada beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah :

- a. Gerakannya mantap dan lancar

Setiap pegawai yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

- b. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

- c. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda

Artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja

- d. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya

Karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.

e. Bekerja dengan tenang

Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

2.3.4 Cara Memperoleh Pengalaman Kerja

Pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman, mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang nanti akan diberikan. Menurut Syukur (2001) dalam Kholiq (2014) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan, dan pengamatan.

Penjelasan dari cara memperoleh pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

a. Pendidikan

Berdasarkan pendidikan yang dilaksanakan oleh seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

b. Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

c. Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi, akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

d. Penataran

Melalui kegiatan penataran dan sejenisnya, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

e. Pergaulan

Melalui pergaulan dalam kehidupan sehari-hari, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

f. Pengamatan

Selama seseorang mengadakan pengamatan terhadap suatu kegiatan tertentu, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

2.3.5 Hubungan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Sastrohadiwiryo (2005) dalam Kholiq (2014) menyatakan bahwa pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pengalaman kerja merupakan suatu bagian yang penting dalam proses pengembangan keahlian seseorang, tetapi hal tersebut juga tergantung pada pendidikan serta latihan. Pengalaman serta latihan ini akan diperoleh melalui suatu masa kerja.

Kenyataan menunjukkan makin lama pegawai bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak

memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

Melalui pengalaman kerja tersebut seseorang secara sadar atau tidak sadar belajar, sehingga akhirnya dia akan memiliki kecakapan teknis, serta keterampilan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu dengan pengalaman dan latihan kerja yang dilakukan oleh pegawai, maka pegawai akan lebih mudah dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan.

Pengalaman kerja sangatlah penting. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik. Sedangkan pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan mempunyai pengalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

2.4 Kinerja Manajerial

2.4.1 Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Mangkunegara (2007) dalam Suardana (2009) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Tjandra (2008) dalam Januarita (2014) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada pihak manajerial. Apabila pihak manajerial mampu melakukan tugasnya dengan baik, maka sebuah organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Menurut Ngatemin (2009) dalam Januarita menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, *supervisi* atau pengawasan, pemilihan *staf*, negoisasi, dan representasi. Bagi suatu organisasi, kinerja manajerial dapat menjadi tolok ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil yang dicapai individu yang memiliki wewenang terhadap seluruh kegiatan manajerial, seperti kegiatan perencanaan, kegiatan pengorganisasian, kegiatan pengarahan, dan kegiatan pengendalian yang mana seluruh kegiatan tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan dan keputusan tersebut dijadikan alat strategi untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Indikator-indikator yang terdapat dalam ukuran kinerja manajerial sebagaimana yang dikemukakan oleh Mahoney (1963) dalam Putra (2013) meliputi banyak hal yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi (*Investigating*), yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi (*Coordinating*), merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam sebuah organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. Evaluasi (*Evaluating*), merupakan penilaian yang dilakukan oleh pihak manajerial terhadap rencana yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan (*Supervisi*), merupakan penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan, dan pengarahan telah berjalan secara efektif.
6. Pemilihan Staf (*Staffing*), yang sering disebut sebagai penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian latihan kepada pegawai, mempromosikan pegawai, dan melakukan mutasi terhadap pegawai yang sudah tentu memperhatikan keterampilan pegawai dan kebutuhan sebuah organisasi.

7. *Negoisasi (Negotiating)*, dalam hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan, baik dalam satu bagian maupun secara keseluruhan dalam sebuah organisasi dengan menyelaraskan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan pegawai terlebih khusus dalam proses penyusunan anggaran dan pencapaian target anggaran.
8. *Perwakilan (Representing)*, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan sebuah organisasi dengan menghadiri acara kemasyarakatan dan pendekatan-pendekatan ke masyarakat untuk mempromosikan tujuan umum sebuah organisasi.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mahmudi (2005) menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

f. Menciptakan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007) dalam Suardana menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan

(*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara *psikofik*) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

2.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2010) menyatakan bahwa indikator kinerja merupakan komponen terpenting dalam penganggaran berbasis kinerja. Indikator ini

berperan penting dalam menilai cara sebuah organisasi menjalankan program-program yang telah dianggarkan sebelumnya.

Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impacts*).

Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi, kebijakan, dan lain-lain yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.

Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non-fisik, sedangkan indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, sedangkan indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sutrisna (2008)	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Kota Yogyakarta Dengan Pendekatan Kontigensi.	Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial tidak memiliki pengaruh yang signifikan.
2	Mongeri (2013)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang).	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.
3	Ulpui (2005)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan <i>Goal Commitment</i> terhadap Kinerja Dinas.	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja.
4	Yulia (2008)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi.	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah.
5	Putra (2013)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris di SKPD Kabupaten Seluma).	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja.
6	Suhendra (2012)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Se-Kabupaten Mukomuko.	Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
7	Taufiq (2006)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating.	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
8	Dina (2014)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 di Palembang.	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
9	Febrianti ((2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Kepuasan Kerja, <i>Job Relevant Information</i> , Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Bengkulu).	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

10	Basuki (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali.	Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
11	Sitanggang (2011)	Pengaruh Pemahaman Standar Akuntansi Pemerintahan dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Wilayah VII Direktorat Jenderal Pembendaharaan (DJPBN) Bengkulu.	Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Pegawai.
12	Mahardicy (2010)	Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Objektifitas, Integritas, Kompetensi dan Akuntabilitas Terhadap Peningkatan Kualitas Hasil Pemeriksaan.	Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap peningkatan kualitas hasil pemeriksaan.
13	Kholiq (2014)	Persepsi Pegawai Negeri Sipil Atas Pengaruh Pendidikan (Diklat) Serta Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Penyusunan Laporan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kota Bengkulu.	Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.
14	Trisando (2012)	Pengaruh Pengalaman Kerja, Tingkat Pelatihan Dan Independensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan (Studi Kasus Pada Auditor BPK RI Perwakilan Provinsi Bengkulu).	Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kualitas hasil pemeriksaan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya. Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengalaman kerja terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan, walaupun tidak dalam satu penelitian.

2.6.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Mulyadi (2001) dalam Mongeri (2013) menyatakan bahwa partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan mempunyai dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran

merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi penyusunan anggaran melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunannya. Partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai pengukur kinerja dengan adanya evaluasi anggaran. Dengan adanya partisipasi akan menjadikan setiap orang menganggap bahwa target organisasi adalah target pribadinya juga. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Brownell (1982) dalam Suhendra (2012) menyatakan bahwa partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota sebuah organisasi. Menurut Milani (1975) dalam Putra (2013) bahwa partisipasi penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yakni ketika tujuan yang telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, pegawai akan mencapai tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran.

Wasinto dan Mahmud (2004) dalam Putra (2013) berpendapat bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena:

1. Partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan oleh pihak manajerial dan pegawai kepada atasannya.
2. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas

apa yang telah dipilih. Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan mengakibatkan kinerja yang tinggi pula.

Brownell (1982) dalam Suhendra (2012) menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Beberapa peneliti sebelumnya menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial seperti yang ditunjukkan oleh hasil penelitian Yulia (2008) tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada SKPD di Pemerintahan Kota Padang, dimana hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Penelitian Mongeri (2013) membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian Putra (2013) juga membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Penelitian Ulupui (2005) membuktikan partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas. Jadi berdasarkan penelitian terdahulu, penulis menarik hipotesis:

H₁ : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

2.6.2 Pengalaman Kerja dan Kinerja Manajerial

Menurut Manulang (1984) Pengalaman Kerja adalah proses pembentukan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja juga sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh pada suatu instansi, kantor atau sebagainya oleh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

Pengalaman kerja merupakan suatu hal yang penting dalam setiap organisasi, baik itu dalam perusahaan maupun dalam sektor informal. Karena dengan pengalaman kerja, maka pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar. Semakin lancar suatu usaha mengakibatkan usaha tersebut mengalami kemajuan dan perkembangan. Maka seorang pegawai yang mempunyai pengalaman kerja yang tinggi dapat meningkatkan prestasi kerja atau kinerja organisasi, sehingga semua pekerjaan dapat berjalan lancar.

Sitanggang (2011) menyatakan pengalaman yang dimiliki seseorang akan sangat membantu orang tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin berpengalaman seorang karyawan maka akan semakin efektif pekerjaan yang dilakukan. Dengan pengalaman yang telah dimilikinya pegawai yang bersangkutan akan lebih cepat tanggap terhadap segala sesuatu yang mungkin terjadi dibandingkan dengan pegawai yang belum memiliki pengalaman.

Penelitian Basuki (2009) menunjukkan bahwa keberartian hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dapat ditafsirkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Mahardicy (2011), penelitian

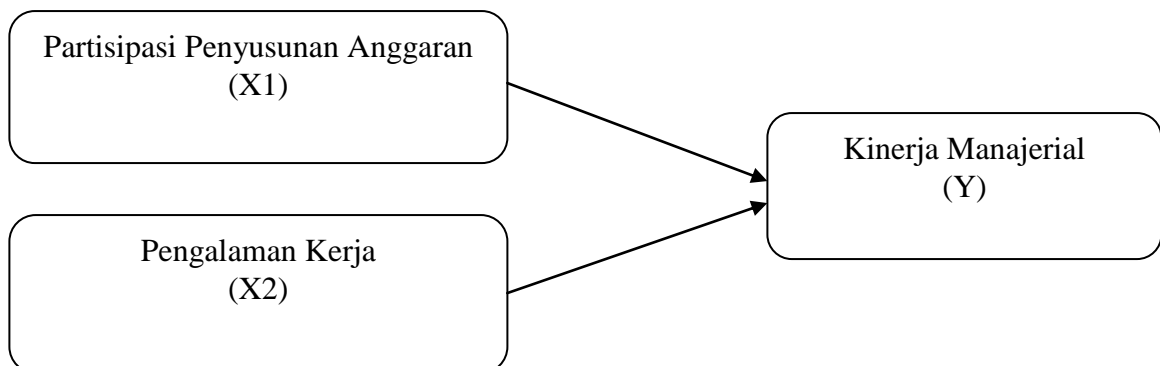
Trisando (2012), penelitian Sitanggang (2011), penelitian Kholiq (2014) pun menunjukkan hasil penelitian yang sama, yaitu adanya pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja manajerial. Apabila pegawai semakin lama dalam menggeluti bidang kerjanya dengan serius, maka prestasi kerja yang diperoleh akan semakin meningkat. Jadi berdasarkan penelitian terdahulu, penulis menarik hipotesis:

H₂ : Pengalaman Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dimaksudkan untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi-persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti yaitu Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Manajerial. Maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1
Skema Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiono, 2013). Penelitian ini untuk mendapatkan bukti empiris tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran pertanyaan dan pernyataan (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu Variabel Independen dan Variabel Dependen.

3.2.1. Variabel Dependen

Variabel Dependen atau variabel terikat menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel

independen atau variabel bebas. Variabel Dependen dalam penulisan ini adalah Kinerja Pegawai. Kinerja merupakan hasil upaya yang dilakukan seseorang pimpinan dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Febrianti (2012) dengan mengajukan 10 (sepuluh) item pertanyaan. Pertanyaan yang diajukan dalam variabel ini bertujuan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Pertanyaan menggunakan 5 skala Likert, dengan poin 1 (satu) menyatakan sangat tidak setuju (STS) sampai dengan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu) menunjukkan kinerja sangat rendah sedangkan poin 5 (lima) menunjukkan kinerja sangat tinggi

3.2.2. Variabel Independen

Variabel Independen atau variabel bebas menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel Independen atau variabel bebas dalam penulisan ini adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja.

3.2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi Penyusunan Anggaran yaitu mengukur seberapa jauh pegawai terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran pegawai dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran (Putra, 2013). Partisipasi Penyusunan Anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Milani (1975) dan dimodifikasi oleh

Wahyuni (2011) dalam Dina (2014). Daftar pertanyaan untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran tersebut terdiri dari atas 6 butir item pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Pertanyaan menggunakan 5 skala Likert, dengan poin 1 (satu) menyatakan sangat tidak setuju (STS) sampai dengan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu) menunjukkan partisipasi sangat rendah sedangkan poin 5 (lima) menunjukkan partisipasi sangat tinggi.

3.2.2.2 Pengalaman Kerja

Pengalaman Kerja yaitu pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai oleh seseorang sebagai akibat perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya selama beberapa waktu tertentu (Sitanggang, 2011). Pengalaman Kerja yang dimiliki akan membantu dalam mempermudah pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja akan lebih banyak berkontribusi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dibandingkan dengan pegawai yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Pengalaman Kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan Djauhari (2008) dalam Kholiq (2014). Daftar pertanyaan untuk Pengalaman Kerja pun terdiri dari atas 6 butir item pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat pengaruh pengalaman kerja pada proses penyusunan anggaran. Item pertanyaan menggunakan 5 skala Likert, dengan poin 1 (satu) menyatakan sangat tidak setuju (STS) sampai dengan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu)

menunjukkan pengalaman sangat rendah sedangkan poin 5 (lima) menunjukkan pengalaman sangat tinggi.

Tabel 3.1
Ringkasan Instrumen Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator Pengukuran Variabel
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	<ul style="list-style-type: none"> a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran. b. Pemberian ulasan. c. Alasan untuk melakukan revisi. d. Usulan atau memberikan pendapat. e. <i>Finishing</i> atau besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir. f. Meminta pendapat.
2	Pengalaman Kerja (PK)	<ul style="list-style-type: none"> a. Lamanya bekerja. b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.
3	Kinerja Manajerial (KM)	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan. b. Investigasi. c. Koordinasi. d. Evaluasi. e. Supervisi atau Pengawasan. f. Pengaturan Staf. g. Negoisasi. h. Perwakilan.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu Instansi Pemerintah di Kabupaten Rejang Lebong yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Berdasarkan data ketenagaan Rumah Sakit Umum

Daerah Curup, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong sebanyak 250 orang dan jumlah Pegawai Honorer dan TKS sebanyak 274 orang (data ketenagaan per Februari 2014). Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong, terdiri dari Dokter Umum sebanyak 13 orang, Dokter Spesialis sebanyak 5 orang, Dokter Gigi sebanyak 2 orang, Bagian Keperawatan sebanyak 91 orang, Bagian Penunjang Medis sebanyak 56 orang, Bagian Farmasi sebanyak 11 orang, Bagian Administrasi sebanyak 40 orang, dan Bagian Kebidanan sebanyak 32 orang. (*lampiran 2*)

Berdasarkan Peraturan Bupati Rejang Lebong Nomor 43 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong dijabarkan bahwa Susunan Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong terdiri dari: (*lampiran 3*)

- a. Direktur
- b. Bagian Administrasi

Berdasarkan Pasal 7 dalam Peraturan Bupati Rejang Lebong Nomor 43 Tahun 2008 ini, Bagian Administrasi terdiri atas:

- i. Sub Bagian Program dan Laporan
- ii. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- iii. Sub Bagian Rekam Medik dan Promosi Kesehatan

- c. Bidang Pelayanan

Berdasarkan Pasal 11 dalam Peraturan Bupati Rejang Lebong Nomor 43 Tahun 2008 ini, Bidang Pelayanan terdiri atas:

- i. Seksi Pelayanan Medis
 - ii. Seksi Penunjang Medis
- d. Bidang Keperawatan

Berdasarkan Pasal 15 dalam Peraturan Bupati Rejang Lebong Nomor 43 Tahun 2008 ini, Bidang Keperawatan terdiri atas:

- i. Seksi Asuhan Keperawatan
 - ii. Seksi Ketenagaan dan Logistik
- e. Bidang Keuangan

Berdasarkan Pasal 19 dalam Peraturan Bupati Rejang Lebong Nomor 43 Tahun 2008 ini, Bidang Keuangan terdiri atas:

- i. Seksi Anggaran dan Perbendaharaan
 - ii. Seksi Verifikasi dan Pembukuan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

Berdasarkan Pasal 21 dalam Peraturan Bupati Rejang Lebong Nomor 43 Tahun 2008 ini, Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Beberapa sarana pelayanan kesehatan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong adalah sebagai berikut:

1. Instalasi Rawat Jalan yang terdiri dari:

- a. Poli Kebidanan (KIA)
 - b. Poli Anak
 - c. Poli Bedah
 - d. Poli Penyakit Dalam (Interne)
 - e. Poli Gigi
 - f. Poli Mata
 - g. Poli Umum
 - h. Poli Syaraf
 - i. Poli Infeksi Menular Seks (IMS)
 - j. Poli Virus Consultan Therapy (VCT)
2. Instalasi Gawat Darurat (IGD)
3. Instalasi Rawat Inap yang terdiri dari:
- a. Unit Rawat Inap Kebidanan (Teratai)
 - b. Unit Rawat Inap Anak (Mawar)
 - c. Unit Rawat Inap Penyakit Dalam/Interne (Melati)
 - d. Unit Rawat Inap Bedah (Anggrek)
 - e. Unit Rawat Inap Paviliun
 - f. Unit Rawat Inap Raflesia (Kelas 3)
4. Instalasi Penunjang yang terdiri dari:
- a. Instalasi Kamar Operasi
 - b. Instalasi Radiologi
 - c. Instalasi Laboratorium
 - d. Instalasi Fisioterapi
 - e. Instalasi Farmasi (Apotek)
 - f. Instalasi Gizi
 - g. Inst.Fasilitas Rumah Sakit (IFRS)
 - h. Instalasi Kamar Cuci
 - i. Instalasi Sanitasi
 - j. Instalasi Genset
 - k. Instalasi Ambulance
 - l. Instalasi Kamar Jenazah
 - m. Instalasi Haemodalisa

Pemilihan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*, dimana sampel akan dipilih berdasarkan pertimbangan atau karakteristik tertentu, sehingga semua populasi yang memenuhi kriteria yang ditentukan akan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Indriantoro dan Supomo, 2002). Penelitian ini mengambil sampel manajer level menengah dan manajer level bawah sebanyak 50 orang responden. Manajer level menengah sebanyak 16 orang responden, di sini adalah pejabat struktural, yaitu Ka.Bag, Ka.Sub.Bag, Ka.Bid dan Ka.Sie di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Sedangkan manajer level bawah di sini adalah perwakilan pegawai yang menjabat dalam kelompok jabatan fungsional dari masing-masing instalasi atau sarana pelayanan kesehatan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong seperti yang telah dijelaskan di atas yaitu sebanyak 34 orang responden. Kriteria pengambilan sampel adalah manajer yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran dan memiliki masa kerja sebagai manajer minimal 1 tahun untuk meyakini bahwa para manajer atau pegawai tersebut telah memiliki pengalaman dalam menyusun serta mengimplementasikan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah Data Primer. Data Primer adalah data yang diperoleh dari sumber asli (objek penelitian). Sumber data berasal dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara mendistribusikan kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara

memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner yang berisi pertanyaan berdasarkan indikator yang diajukan.

Kuesioner penelitian ini terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama adalah identitas diri yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, pangkat atau golongan, dan lama bekerja. Bagian kedua berupa pengukuran variabel operasional yang berisi serangkaian pertanyaan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner.

Pengumpulan data merupakan upaya yang dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk bahan analisis terhadap suatu masalah. Peneliti menyebar kuesioner dan memberikan rentang waktu 3 hari untuk pengisian kuesioner tersebut. Responden diminta mengisi pernyataan dalam bentuk skala *likert* dalam jumlah kategori yang berisi lima tingkat.

Penelitian ini bersifat Kuantitatif. Artinya dengan kuesioner akan diperoleh data berupa angka-angka dari responden, yang selanjutnya data yang diperoleh tersebut akan diolah dengan korelasi untuk mencari nilai pengaruh dari variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data digunakan dengan menggunakan bantuan Program Komputer yaitu SPSS Versi 16 (*Statistical Package for Social Science*). Ada beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

3.6.1 Uji Kualitas Data

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2013). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan koefisien *pearson correlation*. Data dikatakan valid apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya signifikan pada level 0,05 atau 0,01 maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2013).

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2013). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *one shot* yaitu pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan uji statistik

Cronbach alpha. Menurut Nunnally (1994) dalam Ghozali (2013), suatu konstruk atau variabel dapat dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* $>0,70$.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik harus dilakukan dalam penelitian untuk menguji apakah data memenuhi asumsi klasik. Hal ini untuk menghindari terjadinya estimasi yang bias, mengingat tidak pada semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan adalah Uji Normalitas dan Uji Multikolonieritas.

3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2013).

3.6.2.2 Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2013).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi yaitu dengan melihat (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan *diregres* terhadap variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 . Pada penelitian ini tingkat kolonieritas yang masih dapat ditolerir adalah dengan nilai *tolerance* = 0,10 sama dengan tingkat kolonieritas 0,95 (Ghozali, 2013).

3.6.3 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan, maka akan ditentukan dengan uji f, koefisien determinasi (R^2) dan uji t.

3.6.3.1 Uji f

Uji f digunakan untuk mengetahui apakah model yang digunakan dalam regresi telah sesuai (*goodness of fit model*). Dalam penelitian ini, uji f dilakukan dengan bantuan program *SPSS versi 16*. Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5% dan membandingkan nilai f hitung dengan f tabel (Ghozali,2013), maka keputusan yang diambil adalah sebagai berikut:

- a. Jika hasil dari uji f adalah signifikan dan nilai f hitung $>$ f tabel maka model regresi yang digunakan dianggap layak. Ini berarti bahwa secara simultan kedua

variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Jika $p \text{ value} \geq 0,05$ dan $f \text{ hitung} < f \text{ tabel}$ maka model regresi yang digunakan dianggap tidak layak. Ini berarti bahwa secara simultan kedua variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.6.3.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya untuk mengetahui seberapa besar persentase sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi (R^2). Dimana R^2 menjelaskan seberapa besar variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah 0 sampai 1. Semakin R^2 mendekati 0 maka semakin kecil kemampuan semua variabel independen dalam menjelaskan perubahan nilai variabel dependen. Semakin R^2 mendekati 1 maka semakin besar pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013).

3.6.3.3 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2013). Penetapan untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan melihat nilai probabilitas (*probabilities value*). Tingkat signifikansi yang digunakan adalah

5% (0,05). Jika *probabilities value* > *derajat keyakinan* artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Jika *probabilities value* < *derajat keyakinan* artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.